



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

PABLO SOL SERRA

**COMPORTAMENTO INOVADOR: sua correlação com a
orientação cultural para inovação e clima para inovação
das equipes de trabalho**

Brasília – DF

2016

PABLO SOL SERRA

**COMPORTAMENTO INOVADOR: sua correlação com a
orientação cultural para inovação e clima para inovação
das equipes de trabalho**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr^a, Elaine Rabelo
Neiva

Brasília – DF

2016

SERRA, Pablo Sol.

Comportamento Inovador: sua correlação com a orientação cultural para inovação e clima para inovação das equipes de trabalho / Pablo Sol Serra. – Brasília, DF.

58 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2008.

Orientador:

Orientador: Prof. Dr^a Elaine Rabelo Neiva, Departamento de Administração.

1. Inovação. 2. Comportamento Inovador. 3. Clima para Inovação. I. Título.

PABLO SOL SERRA

**COMPORTAMENTO INOVADOR: sua correlação com a
orientação cultural para inovação e clima para inovação
das equipes de trabalho**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Pablo Sol Serra

Dr^a, Elaine Rabelo Neiva
Professor-Orientador

Dr, Francisco Antonio Coelho Junior
Professor-Examinador

Dr^a, Catarina Cecília Odelius
Professor-Examinador

Brasília, 05 de julho de 2016

Dedico a minha família, namorada, amigos e ao serviço público.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora, Elaine Neiva, pela sua dedicação, seu conhecimento e por toda sua ajuda.

Aos meus pais, Magno e Marta, e a minha irmã, Mariana, por me proporcionarem todo suporte à educação.

A minha namorada, Bruna, por me apoiar durante todo este período.

Aos amigos e ao grupo de pesquisa Inovare pelo auxílio e pela troca de conhecimento.

Ao Serpro por aceitar colaborar com esta pesquisa.

“Para a empresa excelente, a inovação é a única coisa permanente”

Tom Peters

RESUMO

Este estudo buscou descrever quais fatores, considerando a orientação cultural para inovação e o clima para inovação, se correlacionam com o comportamento inovador individual dos integrantes de duas equipes de trabalho voltadas à inovação no Serviço de Processamento de Dados (Serpro), empresa pública da área de tecnologia da informação e comunicação. Ainda, procurou descrever se os componentes do clima para inovação estavam presentes nas referidas equipes. A abordagem empregada foi a quantitativa e a amostra foi de 10 participantes para uma população de 23 membros nas equipes. Foram aplicados 3 questionários neste estudo. O primeiro foi utilizado para avaliar os elementos de uma cultura para inovação, o segundo para avaliar os fatores estruturantes de clima para inovação, e o terceiro para avaliar o comportamento inovador das equipes percebido por seus integrantes. A análise revelou que os integrantes percebem seus companheiros como sendo pessoas que apresentam comportamentos inovadores. Suas percepções constataram que a empresa estudada não apresenta características relacionadas a uma cultura voltada para inovação, porém, os respondentes percebem um moderado grau dos fatores relacionados ao clima para inovação nas equipes de trabalho. Além disso, por meio do coeficiente de correlação de Pearson, foi observado que apenas o clima para inovação nas equipes de trabalho se correlaciona com o comportamento inovador dos funcionários.

Palavras-chave: Inovação. Comportamento Inovador. Clima para Inovação.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos participantes por: sexo.....	34
Tabela 2 - Distribuição dos participantes por: idade.....	34
Tabela 3 - Distribuição dos participantes por: escolaridade	35
Tabela 4 - Distribuição dos participantes por: tempo de serviço	35
Tabela 5 - Distribuição dos participantes por: cargo de chefia	35
Tabela 6 - Médias dos Fatores.....	36
Tabela 7 - Relação entre os fatores e o sexo.....	38
Tabela 8 - Relação entre os fatores e a escolaridade	38
Tabela 9 - Relação entre os fatores e o tempo de serviço.	39
Tabela 10 - Relação entre os fatores e o cargo de chefia	40
Tabela 11 - Correlações.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEAGRO – Coordenação Estratégica de Ações Governamentais

CP - Coeficiente de Pearson

DP – Desvio Padrão

LMX – *Leader-Member Exchange*

OCDE - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

TMX – *Team-Member Exchange*

UniSerpro – Universidade Corporativa do Serpro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Formulação do problema	13
1.2	Objetivo Geral	14
1.3	Objetivos Específicos	14
1.4	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Inovação	16
2.1.1	Inovação no Setor Público	20
2.2	Comportamento Inovador	22
2.2.1	Clima e Comportamento Inovador	23
2.2.1.1	Liderança, Clima e Comportamento Inovador	24
2.2.1.2	Equipes de Trabalho, Clima e Comportamento Inovador	25
2.2.2	Cultura para Inovação e Comportamento Inovador	26
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	28
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	28
3.2	Caracterização da organização e das equipes de trabalho	29
3.3	População e amostra	30
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	31
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	32
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	34
4.1	Características demográficas	34
4.2	Análise descritiva dos fatores	35
4.3	Correlações	40
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	42
	REFERÊNCIAS	45
	APÊNDICES	52
	Apêndice A – Questionários	52
	ANEXOS	58
	Anexo A – Organograma do SERPRO	58

1 INTRODUÇÃO

As novas organizações tornam-se flexíveis e encontram seus diferenciais competitivos na capacidade de se adaptar rapidamente ao mundo em constante transformação. Não obstante, governos em todo o mundo têm estado sob permanente pressão da sociedade para responder às demandas dos cidadãos e à crescente complexidade de seus ambientes (ALBERTI; BERTUCCI, 2006). Desta forma, com recursos cada vez mais escassos para atender as diversas demandas da sociedade atual, a inovação torna-se indispensável para solução dos desafios enfrentados pela administração pública do país.

Negligenciada por grandes organizações e corporações por grande período, a inovação reassumiu destaque nas últimas décadas (RENZULLI, 2003; SUNDBO, 2003). O papel central da inovação nas organizações tornou este tema objeto de muitos estudos. De acordo com Wolfe (1994), a retomada das pesquisas acerca do fenômeno da inovação caracteriza-se, predominantemente, por estudos relacionados à investigação de seus determinantes (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997), sua difusão nas organizações (GOLDSMITH; FOXALL, 2003) e as diferenças entre tipos de inovação em termos de seus impactos no contexto organizacional (TOTTERDELL et al., 2002).

Sob a ótica econômica, Potts e Kastle (2010, apud BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013) identificam três razões para estimular a inovação no setor público: a primeira é que, em grande parte dos países, o setor público é um componente significativo da macroeconomia, contribuindo com parcela significativa do produto interno bruto (PIB). A segunda é que o setor público é responsável por prover serviços para cidadãos e empresas e a inovação pode apoiar o alcance de melhores resultados por meio de novas maneiras de resolver problemas. A terceira é que, considerando os sistemas nacionais de inovação, uma grande razão para promover a inovação no setor público é sua responsabilidade sobre a definição das políticas de fomento à inovação no setor privado.

Sob a ótica social, um setor público inovador que oferece produtos e serviços de boa qualidade, no que tange ao acesso e à facilidade de uso, pode garantir uma relação mais eficaz com os cidadãos (BRANDÃO; BRUNO-FARIA,

2013). Vigoda-Gadot et al. (2008) afirmam que a eficiência do setor público de um país e a prestação de serviços públicos de forma efetiva são fundamentais para alcançar operações mais transparentes, podendo resultar em maior satisfação dos usuários e em maior nível de confiança no setor público.

A inovação é, em suma, um desafio e nos dias atuais é também uma necessidade. Estudos pautados na teoria de difusão de inovações (e.g. MIDGLEY; DOWLING, 1978; ROGERS, 2003; WATTS; DODDS, 2007) ajudaram a esclarecer as características das organizações inovadoras. Recentemente, alguns estudos (WHANG; AHMED, 2004; MUTHUSAMY; WHEELER; SIMMONS, 2005; HSU, 2007; LUK et al., 2008) propuseram modelos para tentar explicar quais variáveis antecedem a *inovatividade* organizacional.

Dessa forma, Bedani (2011) considera que a criatividade organizacional é um processo originário das características de personalidade, conhecimento, habilidades e motivação dos membros da organização, facilitado ou inibido pelas características do ambiente de trabalho, do qual decorre a geração de ideias julgadas pelos pares como novas, úteis, significativas e passíveis de operacionalização no contexto organizacional de onde se originaram.

É importante destacar que os membros de uma organização são os principais responsáveis pelos seus processos de inovação. Os funcionários produzem e implementam ideias inovadoras e, segundo Alencar (1995), o que importa é promover condições para o desenvolvimento das potencialidades presentes em todo ser humano e despertar a consciência das organizações para as potencialidades de seus recursos humanos. Desta forma, o presente estudo irá abordar os determinantes do comportamento inovador dos integrantes de duas equipes voltadas à inovação no Serviço Federal de Processamentos de Dados (SERPRO), empresa pública de prestação de serviços em tecnologia da informação do Brasil.

1.1 Formulação do problema

Recessões e crises exigem perspcácia do setor público para a busca de maior eficiência e alternativas para operarem situações adversas. A inovação que, assim como no setor privado, vem ganhando cada vez mais importância no setor público, começa a ser percebida pelos gestores públicos como uma possibilidade de uma maior eficiência organizacional.

Lamentavelmente, muitas empresas não dispõem de estrutura e conhecimento em gestão que lhes permita inovar sistematicamente (QUADROS et al., 2001). Considerando as organizações sociais, Bruno-Faria (2003) destaca a importância de serem compreendidos os aspectos subjetivos e ambientais que atuam na organização e que podem favorecer a emergência e a implementação de ideias criativas. Para implementar ideias inovadoras é necessário uma série de condições específicas que envolvem a organização e as equipes de trabalho (MUTHUSAMY; WHEELER; SIMMONS, 2005). Alencar (1997) e Bruno-Faria (2003) assinalam que a inovação é caracterizada como uma forma específica de mudança, gerada e produzida ao lado de processos de caráter volitivos e motivacionais (CHRISTENSEN; HORN; JOHNSON, 2009).

Dessa forma, para que haja inovação é necessário que o corpo funcional de uma organização esteja engajado a um comportamento inovador. A partir desta perspectiva, a inovação individual começa com o reconhecimento de um problema e a geração de ideias ou soluções, sejam novas ou adaptadas (SCOTT; BRUCE, 1994).

Dito isso, sendo necessária a inovação para o provimento da eficácia, eficiência e efetividade, objetivos intrínsecos na administração da *res publica*, e sendo o comportamento inovador individual o princípio da inovação organizacional, esse estudo está orientado para a seguinte pergunta: Existe correlação da orientação cultural para inovação e do clima para inovação em equipes sobre o comportamento inovador dos integrantes das equipes de trabalho Aceleradora Serpro e Projeto Loja Serpro, no Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO?

1.2 Objetivo Geral

O presente estudo tem por objetivo geral descrever quais fatores, considerando a orientação cultural para inovação e o clima para inovação, se correlacionam com o comportamento inovador individual dos empregados públicos de duas equipes de trabalho voltadas à inovação no SERPRO.

1.3 Objetivos Específicos

- Descrever se a cultura orientada para inovação se correlaciona com o comportamento inovador individual.
- Identificar se o clima para inovação se correlaciona com o comportamento inovador individual.
- Caracterizar comportamento inovador individual em duas equipes do Serviço Federal de Processamento de Dados.
- Identificar se os componentes do clima para inovação estão presentes em duas equipes do Serviço Federal de Processamento de Dados.

1.4 Justificativa

Esta pesquisa é justificada pela complexidade e relevância socioeconômica acerca do tema, bem como pela escassez de estudos sobre o comportamento inovador individual, sobretudo se tratando do setor público. Verifica-se a necessidade de aprofundamento sobre o tema do processo de inovação na administração pública, conforme Brandão e Bruno-Faria (2013), no Brasil, a produção científica sobre inovação no serviço público encontra-se em fase inicial.

A importância deste estudo se faz pela compreensão do processo de inovação nas organizações, bem como a ampliação dos conhecimentos sobre o

tema, relacionando como características organizacionais podem favorecer ou não o comportamento inovador individual. Ou seja, por intermédio do modelo de estudo proposto pode ser possível contribuir para o aprimoramento de práticas que fomentam a inovação organizacional a partir do aferimento dos fatores que favoreçam o comportamento inovador individual.

O resultado desta pesquisa pode contribuir para dar suporte às equipes de trabalho pesquisadas no órgão, bem como a outras equipes do Serpro ou de outros órgãos públicos que não possuem características inovadoras e ao aprimoramento dos métodos às equipes que já possuem. Sobretudo, a pesquisa é dotada de importância prática para a instituição em questão por contribuir para soluções que visem melhorias de gestão, tal como o aumento da eficiência organizacional.

A escolha das equipes de trabalho Aceleradora Serpro e Projeto Loja Serpro ocorreu pela importância destas nos processos de inovação da organização, ao passo que o Serviço Federal de Processamento de Dados é a empresa pública encarregada de auxiliar a modernização e dar agilidade aos setores estratégicos da administração pública brasileira, além de ser a maior empresa pública de prestação de serviços de tecnologia da informação do Brasil, considerada uma das maiores organizações públicas de tecnologia da informação do mundo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor compreensão deste estudo, o referencial teórico foi dividido em conceitos de inovação e os conceitos da inovação no setor público; comportamento inovador individual e o seus preditores clima da equipe de trabalho e cultura organizacional.

2.1 Inovação

Schumpeter (1982) demarca o início dos estudos sobre inovação em razão de ter diferenciado conceitualmente invenção de inovação. Enquanto a invenção está associada à criação de algo novo, a inovação está relacionada ao processo de criar um produto comercial a partir de uma invenção, sendo a inovação o resultado de novas combinações de recursos, capazes de gerar novos bens de consumo, métodos de produção ou transporte, mercados, matérias-primas ou formas de organização industrial.

Em seus primeiros estudos sobre inovação, Schumpeter (1982) buscava explicar a relação entre inovação tecnológica e desenvolvimento econômico e focava no desenvolvimento de produtos e processos com aplicação comercial no setor privado (BRANDÃO, 2013). Em sua teoria, Schumpeter (1982, pag 48) conceituou inovação com base em cinco aspectos: a) introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem; b) introdução de um novo método de produção; c) abertura de um novo mercado; d) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados; e e) estabelecimento de uma nova organização para o negócio.

Drucker (1989 apud MANBRINI et al, 2011) afirma que a inovação não é invenção, nem descoberta, podendo até requerer qualquer uma das duas. Mas seu foco não é o conhecimento, porém o desempenho, e em uma empresa isso significa desempenho econômico.

De forma mais abrangente, West e Farr (1990) definem inovação como uma introdução e aplicação intencional, inerente ao desempenho de um papel, grupo ou organização de ideias, processos, produtos ou procedimentos que irão beneficiar significativamente o indivíduo, o grupo, a organização ou a sociedade a um nível mais abrangente. Para Almeida, Nogueira e Silva (2008) a inovação é, portanto, o processo pelo qual os indivíduos e grupos procuram mudar aspectos do seu trabalho ou os produtos resultantes desse trabalho de forma a obterem algum benefício. Ainda segundo os autores, alguns desses benefícios traduzem-se no aumento da produtividade, melhores produtos e serviços de melhor qualidade, melhores condições de trabalho e também melhores processos interpessoais.

O tema Inovação é tratado em Administração sob pontos de vistas diferentes em marketing, estudos organizacionais, estratégia e gestão de operações (Dougherty, 2009). Para Bessant, a inovação corresponde a:

“(...) um conceito que evoluiu ao longo dos anos, primeiramente, a partir de um foco restrito, significando introdução de um novo produto no mercado, para uma interpretação mais ampla, que inclui mudanças em serviços, marketing e sistemas de gerência. A inovação é a aplicação, em qualquer organização, de novas ideias relacionadas tanto a produtos, processos e serviços, como à gerência do sistema e ao mercado em que a organização opera” (BESSANT, 2003, p.761).

Deste modo, para a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento – OCDE, entidade internacional que publica periodicamente o Manual de Oslo, que tem por objetivo orientar e padronizar conceitos, metodologias e constrições estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados, “uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. Deste modo, são quatro os tipos de inovação identificados pela OCDE (2005, p.57):

- 1) Inovação de produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

- 2) Inovação de processo: é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares. A implementação de tecnologias da informação e da comunicação (TIC) novas ou significativamente melhoradas é considerada uma inovação de processo se ela visa melhorar a eficiência e/ou a qualidade de uma atividade auxiliar de suporte.
- 3) Inovação de marketing: é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no seu posicionamento, em sua promoção ou na fixação de preços. São voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas.
- 4) Inovação organizacional: é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Compreendem a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho. Isso inclui, por exemplo, a implementação de novas práticas para melhorar o compartilhamento do aprendizado e do conhecimento no interior da empresa ou a primeira implementação de práticas para o desenvolvimento dos empregados e melhorias na permanência do trabalhador, como os sistemas de educação e de capacitação.

Pela natureza da instituição a ser investigada, os conceitos de inovação em processos e inovação organizacional devem requerer maior atenção neste estudo. Inovações organizacionais ou administrativas são novas abordagens e práticas que modificam as relações entre membros da organização e afetam regras, papéis, procedimentos, estruturas, comunicações e relações de troca com o ambiente externo (WALKER, 2006, 2007; DAMANPOUR; WALKER; AVELLANEDA, 2009).

A literatura também se refere à inovação em gestão e administrativa. Birkinshaw, Hamel e Mol (2008, apud BRANDÃO, 2012) revisaram a literatura em inovação em gestão e a definiram operacionalmente como “a geração e implementação de práticas gerenciais, processos, estrutura ou técnicas que são

novas para o estado da arte e que pretendem potencializar os objetivos organizacionais”. Para Carayannis, Gonzalez e Wetter (2003, apud BRANDÃO, 2012), a inovação administrativa é compreendida como mudanças nas características dos elementos organizacionais e institucionais, como políticas, estrutura ou alocação de recursos, dentre outros. Por sua vez, esta inovação tem impacto direto no ambiente interno da organização (BESSANT, 2003).

Por sua vez, Alencar (1997, p.15-16) concebe a inovação organizacional como o processo de introduzir, adotar e implementar uma nova ideia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema percebido, transformando uma nova ideia em algo concreto. Já Bruno-Faria (2003) define inovação como a implementação de ideias, processos, produtos ou serviços criativos originários de indivíduos ou grupos na organização.

De forma mais sintética, Damanpour, Szabat e Evan (1989), definiram inovação como a “adoção de uma ideia ou comportamento, seja um sistema, política, programa, processo, produto ou serviço, que é novo para a organização”. Seguindo a mesma linha, Barbieri (2007, p.88), afirma que a inovação “é o esforço para transformar ideias em resultados para a organização. ”

Para esses autores, toda inovação começa a partir de uma ideia criativa, como reitera Alencar (1997):

“(...) a origem da inovação está nas ideias criativas dos indivíduos e depende de outros elementos para que a inovação se torne realidade, como por exemplo: recursos materiais, conhecimento e motivação. É um processo intencional voltado a um benefício, tanto de caráter individual (crescimento pessoal, satisfação no trabalho, coesão do grupo, melhoria na comunicação interpessoal), quanto de caráter econômico. ”

Deste modo, a inovação consiste na implementação eficaz das ideias que provêm da criatividade (AMABILE, 1997). Segundo Bruno-Faria (2003), a inovação então, embora possa ser originária de várias fontes, guarda estreita relação com a criatividade. Sua definição de criatividade corrobora esta ideia:

“Criatividade é a geração de ideias, processos, produtos e/ou serviços novos (para aquele indivíduo/grupo ou naquele contexto) que possam produzir alguma contribuição valiosa para a organização e/ou para o bem estar das pessoas que trabalham naquele contexto e que possuam elementos essenciais à sua implementação” (BRUNO-FARIA, 2003).

Neste quesito, o serviço público não é diferente. É indispensável à participação de seus empregados e servidores com ideias que possam resultar em processos de inovação, mantendo o estado atualizado e com práticas adequadas para atender aos anseios da sua sociedade, que em última análise caracteriza-se por sua razão de existir.

2.1.1 Inovação no Setor Público

Com o crescente interesse acerca do tema, outras definições mais abrangentes e multidisciplinares sobre inovação passaram a figurar em estudos diversos. Definições posteriores foram ampliando o seu escopo, descrevendo também inovações sociais (organizacional, institucional e política), inovações em serviços e inovações no setor público (BRANDÃO, 2012). Porém, estudos sobre inovação no setor público ainda são recentes.

Segundo Brandão (2012), a inovação vem ganhando importância como tema estratégico para a administração pública em todo o mundo. Para tal, os órgãos públicos devem estar abertos a novas ideias e apoiar possíveis mudanças que possam ser benéficas para a instituição, e o ambiente organizacional público deve motivar o servidor em prol do processo inovador.

No que tange à inovação no setor público, Ferrarezi e Amorim (2007) consideram que “inovações são mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de nova combinação dos mecanismos existentes, que produzam resultados significativos para o serviço público e para a sociedade”.

Por sua vez, Windrum (2008) identificou seis tipos de inovação no setor público: de novos serviços; na entrega de serviços; administrativa ou organizacional; conceitual; política e sistêmica. Inovação de serviços é a introdução de um novo serviço ou a melhoria da qualidade de um serviço existente. Inovação na entrega de serviços remete a novas ou diferentes maneiras de interação com clientes, com o propósito de suprir serviços públicos específicos. Inovações organizacionais ou administrativas mudam as estruturas e rotinas organizacionais das equipes

envolvidas em atividades de suporte ou na entrega de serviços. Inovação conceitual é o desenvolvimento de novas visões de mundo que desafiam as suposições que embasam produtos, processos e formas de organização existentes. Elas podem envolver a introdução de novas missões, objetivos, estratégias e justificativas. Inovações políticas mudam o pensamento ou os comportamentos intencionais associados a um sistema de políticas públicas. Por fim, inovação sistêmica envolve novas ou melhores maneiras de interação com outras organizações e bases de conhecimento.

Para muitos, o setor público é tido como pouco inovador ou bruscamente menos inovador que o setor privado. Potts (2009) argumenta que o déficit de inovação entre o setor público e o setor privado pode ser presumido como uma consequência não intencional da busca pela eliminação do desperdício por meio da eficiência, accountability e transparência. Ainda segundo o autor, a inovação no setor público é comumente vista como em prol de fazer coisas novas e melhores, mas mantendo o que já está feito. Fato que pode ser explicado por Mirshawka e Mirshawka Jr. (1993), onde observaram que a burocracia prejudica a expressão da criatividade. Para isso, Potts e Kastle (2010) sugerem uma nova agenda de pesquisa para a inovação no setor público que se concentre menos em imitar boas práticas do setor privado ou de outras organizações públicas.

Para tal, Mulgan (2007 apud BRANDÃO, 2012) afirma que a inovação no setor público não deve ser simplesmente institucionalizada ou planejada, mas que há medidas que gestores podem adotar para melhorar as chances de novas ideias criarem valor público, como criar ambientes favoráveis à inovação, recrutar servidores inovadores, prover mercado para soluções e produtos e criar espaços protegidos onde ideias radicais possam se desenvolver.

Desta forma, sendo caracterizada por atividades descontínuas em vez de discretas etapas sequenciais (SCHROEDER et al., 1989), a inovação é vista como um processo de múltiplos estágios, com diferentes atividades e diferentes comportamentos individuais necessários em cada etapa (SCOTT; BRUCE, 1994).

2.2 Comportamento Inovador

Todas as pessoas podem, de algum modo, ser criativas, mas para que isso ocorra é importante a existência de um meio que sustente a criatividade (AMABILE, 1997). Deste modo, ainda segundo Amabile (1997), o ambiente de trabalho também é importante para a criatividade. Para a autora, fatores individuais e ambientais interagem entre si e têm impacto na criatividade e inovação.

Assim, considerando a abordagem de Scott e Bruce (1994), o comportamento inovador é definido pelo grau em que os indivíduos geram ideias criativas, promovem e põem em prática as ideias de outros, desenvolvem planos para a implementação dessas novas ideias, descortinam novas tecnologias, processos, técnicas ou ideias acerca de um produto.

Ou seja, Scott e Bruce (1994) afirmam que a inovação individual começa com o reconhecimento do problema e a geração de ideias ou soluções, sejam novas ou adaptadas. Durante a fase seguinte do processo, um indivíduo inovador visa apoio para uma ideia e tenta construir uma coalizão de defensores. Por fim, durante a terceira fase do processo de inovação, o indivíduo inovador completa a ideia ao produzir um protótipo ou modelo da inovação que possa ser palpável ou experimentável, e que agora pode ser difundido ou produzido em massa, voltado para o uso produtivo ou institucionalizado (KANTER, 1988: 191 apud SCOTT; BRUCE, 1994).

No estudo de Scott e Bruce (1994), o comportamento inovador é influenciado pela combinação de variáveis individuais, grupais e de liderança. Mais precisamente, o modelo pressupõe a influência de quatro fatores como o clima organizacional, a qualidade da relação entre líder e subordinado, a qualidade da relação entre indivíduo e grupo de trabalho e o estilo individual de resolução de problemas. Para esta pesquisa, o comportamento inovador será analisado sob a perspectiva do clima organizacional, bem como de sua relativa percepção oriunda da relação com a liderança e o grupo de trabalho, e sob a perspectiva da cultura organizacional para inovação.

2.2.1 Clima e Comportamento Inovador

Uma organização inovadora necessita desenvolver um clima organizacional que favoreça a criatividade, assim, posteriormente promovendo a inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2003). Para Mumford e Simonton (1997), no que diz respeito ao clima, estes autores argumentam que a criatividade e inovação serão fomentadas pelos comportamentos do líder, pelo suporte da auto eficácia e pelo encorajamento para a independência.

Por sua vez, Clima organizacional consiste, segundo Toro (2001), "em percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais". Em relação a inovação, o clima pode ser um facilitador de processos criativos que levam as novas ideias nas organizações.

Ekvall (1996) cita algumas características do ambiente de trabalho que favorecem o clima criativo: desafio/motivação, dinamismo, liberdade para os colaboradores executarem as suas funções, confiança/abertura para as pessoas expressarem opiniões, tempo disponível para pensar em novas ideias, sentido de humor, suporte para novas ideias, debates e risco.

Em nível individual, o clima é uma interpretação cognitiva de uma situação organizacional que foi rotulada de "clima psicológico" (JAMES; JAMES; ASHE, 1990 apud SCOTT; BRUCE, 1994). Segundo Alencar (1995), o clima psicológico predominante na organização é um fator de fundamental importância para a promoção da criatividade e a geração de propostas inovadoras. Van Gundy (1987), relacionou algumas características relativas a esse aspecto:

- Autonomia – o grau de liberdade que se permite aos funcionários;
- Sistema de premiação dependente do desempenho – considera-se que há uma probabilidade maior de surgir novas ideias quando os funcionários identificam o sistema de premiação como sendo justo e apropriado, baseado no desempenho e na competência;
- Apoio à criatividade – os funcionários identificam a organização como aberta a novas ideias e apoiadora de possíveis mudanças;

- Envolvimento pessoal – os indivíduos motivados certamente apresentaram alto nível de dedicação ao trabalho. Pesquisas indicam que a motivação intrínseca é um poderoso fator para a criatividade.
- Apoio da direção – para o clima inovador ocorrer é necessário o apoio dos níveis superiores da organização.

Existe ainda, uma influência positiva entre a percepção do clima com a relação entre o líder e seus subordinados, e a relação entre um membro e sua equipe de trabalho. Segundo os estudos de Scott e Bruce (1994), a relação entre o líder e seus subordinados pode interferir no comportamento inovador indiretamente através da influência na formação de percepção do clima. Desta forma, ainda segundo os estudos de Scott e Bruce (1994), este estudo indicou que o mesmo ocorre para a relação entre o membro e sua equipe de trabalho.

2.2.1.1 Liderança, Clima e Comportamento Inovador

No que diz respeito a liderança, estudos apontam que este é um dos fatores críticos no processo de inovação. Redmond, Mumford e Teach (1993) apontaram que os comportamentos dos supervisores, como o feedback positivo e realista e a clarificação de tarefas, acabam por melhorar a auto eficácia dos subordinados, por conseguinte, promoviam também a criatividade dos mesmos.

Partindo do princípio de que a liderança é fundamental para garantir a construção de uma visão compartilhada dos objetivos do processo de inovação e para alcançar a sinergia de esforços de todos os envolvidos no projeto, a teoria *Leader-member exchange* (LMX) (DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975; GRAEN; SCANDURA, 1987) sugere que a qualidade do relacionamento entre um supervisor e um subordinado está relacionada com a capacidade de inovação (GRAEN; SCANDURA, 1987 apud SCOOT; BRUCE, 1994). Em suma, os teóricos postulam que, ao longo do tempo, algumas relações entre líderes e subordinados se desenvolvem a partir de interações formais e impessoais - má qualidade de relação entre líder e subordinado - para relações maduras, caracterizadas pela confiança, simpatia e respeito mútuo - boa qualidade da relação entre líder e subordinado -

(SCOTT; BRUCE, 1994). Portanto, ainda segundo Scott e Bruce (1994), em relações de boa qualidade, aos subordinados é permitido maior autonomia e amplitude de decisão, sendo ambas características indispensáveis ao comportamento inovador (COTGROVE; BOX, 1970; PELZ; ANDREWS, 1966).

Em uma integração da teoria LMX e pesquisas existentes sobre o clima, Kozlowski e Doherty (1989) apontam que como os supervisores são os representantes mais destacados das ações de gestão, políticas e procedimentos, os subordinados tendem a generalizar suas percepções dos supervisores para a organização em geral (SCOTT; BRUCE, 1994). Em outras palavras, subordinados que apresentam relações de boa qualidade com seus supervisores tendem a perceber sua organização como incentivadora de autonomia e de amplitude na tomada de decisão.

A literatura aponta que dirigentes influenciam de forma significativa a cultura organizacional e a capacidade para mudança e inovação (BRANDÃO, 2012). A responsabilidades aos líderes concebida como a análise do ambiente, formulação de políticas e controle de recursos fazem destes uma força potencial contra ou a favor da inovação, especialmente se a tomada de decisão é concentrada em suas mãos (DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2006). Pesquisas empíricas concluíram que líderes que assumem uma posição de agentes de mudança em suas organizações afetam positivamente a adoção de inovações (FERNANDEZ; WISE, 2010; HANSEN, 2011).

2.2.1.2 Equipes de Trabalho, Clima e Comportamento Inovador

Assim como os líderes, os grupos de trabalho também podem influenciar na percepção do clima. Segundo Schneider e Reichers (1983), percepções do clima emergem das interações que os membros de um grupo de trabalho têm uns com os outros. Portanto, Scott e Bruce (1994) sugerem que quando um grupo de trabalho apoia um indivíduo de maneira que permite surgir inovações, oferecendo, por exemplo, a cooperação e colaboração, o indivíduo é mais propenso a ver a organização, de forma geral, como sendo favorável à inovação.

Alguns pesquisadores sugeriram que o esforço de colaboração entre pares é fundamental para a geração de ideias (AMABILE; GRYSKIEWICZ, 1987; SETHIA, 1991), ou seja, a inovação individual pode ser influenciada pelo trabalho em grupo, embora a geração de ideias é por vezes uma atividade solitária (SCOTT; BRUCE, 1994).

Com base na teoria LMX, Seers (1989) sugeriu que os indivíduos se engajam na execução de suas funções por meio de seus grupos de trabalho. Este processo pode resultar em uma boa qualidade da relação entre equipe e membro (teoria team-member exchange – TMX), caracterizada pela confiança e respeito mútuo, na cooperação e na colaboração entre um indivíduo e seu grupo de trabalho (SCOTT; BRUCE, 1994). Por outro lado, ainda segundo Scott e Bruce (1994), a execução das funções de um determinado indivíduo pode resultar em uma má qualidade da relação com seu grupo de trabalho, cujo qual este indivíduo não está integrado e, por conseguinte, a confiança, colaboração e respeito são baixos.

Dessa forma, quando indivíduos possuem boa qualidade na relação com seus grupos de trabalho, estes acabam por ter recursos adicionais em forma de ideias e feedback, fatores determinantes no comportamento inovador. No entanto, existem diversos elementos que influenciam o comportamento dos empregados, dentre eles está a cultura organizacional.

2.2.2 Cultura para Inovação e Comportamento Inovador

Pettigrew (1979) foi um dos pioneiros autores a utilizar o termo cultura organizacional. Embasado em teorias antropológicas, o autor se refere à cultura como um sistema de significado publicamente e coletivamente aceito por determinado grupo, elenca, ainda, os componentes mais culturais da vida organizacional, sendo estes: símbolos, línguas, ideologias, crenças, rituais e mitos. Estes elementos produzem um conhecimento cultural no grupo, que é distribuído e reproduzido, interferindo no comportamento dos indivíduos (CHIU; HONG, 2007).

Segundo Deal e Kennedy (1983), a cultura organizacional pode, informalmente, ser definida como "o jeito em que fazemos as coisas por aqui",

existindo, assim, uma compreensão compartilhada das exigências comportamentais sobre os membros da organização neste ambiente. Os elementos que compõem a cultura de uma organização, para Deal e Kennedy (1983), são: valores compartilhados e crenças, heróis e heroínas, rituais e cerimônias. As crenças e valores compartilhados são a essência da cultura, e descendem normalmente de fundadores e líderes. Rituais e cerimônias são formas de reforçar os outros elementos culturais por meio de celebrações e trocas.

Portanto, a cultura organizacional se apresenta como um elemento interno que pode ser modificado, seja pelo comportamento da liderança ou por uma série de estruturas, rotinas, regras e normas que guiem e limitem o comportamento (SCHEIN, 2004). Dessa forma, a cultura surge como uma provável preditora para inovação, fazendo com que os estudos sobre a relação entre cultura e inovação se tornem cada vez mais frequentes. A literatura que relaciona cultura organizacional e inovação indica que elementos básicos da cultura organizacional são vistos como influentes na criatividade e na inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003), ressaltando que o processo de inovação exige uma análise profunda de valores, crenças e comportamentos que guiam o dia-a-dia da organização (MARTINS; MARTINS, 2002).

De acordo com Janiunaite e Petraite (2010, p. 14), cultura de inovação relaciona-se com gestão do conhecimento e é um “determinante da inovação sustentável”, bem como do “desempenho efetivo de uma organização”. Dobni (2008) define cultura de inovação como:

“...um contexto multidimensional que inclui a intenção de ser inovativo, a infra-estrutura que dá suporte à inovação, comportamento de nível operacional necessários a influenciar o mercado e a orientação de valor e o ambiente para implementar a inovação” (DOBNI, 2008, p. 540).

Serra, Fiates e Alpersted (2007) destacam a necessidade de uma cultura inovadora para um ambiente propício à inovação. Uma postura inovadora nem sempre é fácil, pois depende de um ambiente favorável, de pessoas criativas, de recursos e uma interação muito próxima com o mercado e seus atores, de modo a perceber as oportunidades existentes (SERRA; FIATES; ALPERSTED, 2007, p. 182).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção, serão apresentadas as estratégias metodológicas que orientaram este estudo. Inicialmente, é apresentado o tipo e a descrição geral da pesquisa, seguido da caracterização da organização, bem como sua população e amostra, da caracterização dos instrumentos de pesquisa, e por fim, dos procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Segundo Gil (2002), as pesquisas podem ser classificadas com base em seus objetivos como exploratórias, descritivas e explicativas. Este estudo pode ser considerado como descritivo por ter como objetivo expor as características de determinada população, bem como a relação entre suas variáveis (GIL, 1991). Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e características de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto à abordagem, este estudo pode ser descrito como quantitativo. Segundo Diehl e Tatim (2004 p. 51), os estudos quantitativos caracterizam-se pelo uso da quantificação tanto na coleta dos dados quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2006), os estudos quantitativos correlacionais buscam medir quantitativamente a relação entre duas ou mais variáveis, para isso, medem cada variável presumidamente relacionada e depois também medem e analisam a correlação.

A pesquisa foi estruturada a partir de dados primários, cujos quais foram obtidos por meio de questionários aplicados aos empregados da organização propriamente para este estudo.

3.2 Caracterização da organização e das equipes de trabalho

Instituído pela Lei nº 4.516 de 1º de dezembro de 1964 e regido pela Lei nº 5.615 de 13 de outubro de 1970, o Serviço de Processamento de Dados (Serpro) foi criado com o objetivo de modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da administração pública brasileira. O Serpro é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda, cujo atividade é a prestação de serviços em Tecnologia da Informação e Comunicações para o setor público. A sede situa-se em Brasília (DF), possuindo regionais em 11 capitais de acordo com as regiões fiscais (Brasília, Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Porto Alegre e Florianópolis) e escritórios em todos os estados da federação (SERPRO, 2016).

A empresa é responsável pelo desenvolvimento de programas e serviços que permitem maior controle e transparências sobre as receitas e os gastos públicos. O principal mercado de atuação é o de finanças públicas, composto pelo Ministério da Fazenda. Outra importante área de atuação é o de estruturação e integração da Administração Pública Federal, cuja gestão e articulação compete ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e estende-se a outros órgãos governamentais que venham a estabelecer ações nesse segmento e que demandem serviços característicos do órgão.

Ao longo de toda sua história, o Serpro consolidou-se como uma referência, aprimorando e desenvolvendo tecnologias utilizadas por diversos órgãos do setor público nacional. No catálogo de soluções do Serpro, estão diversos dos mais importantes sistemas dos ministérios da Fazenda, Planejamento, Justiça, Cidades e Transportes. Estas ferramentas proporcionam agilidade e facilitam o trabalho dos administradores públicos. De acordo com o Serpro (2016), dentre as várias atividades e sistemas desenvolvidos pelo órgão destacam-se:

- ReceitaNet – Declaração do imposto de renda pela internet;
- CPF – Cadastro de Pessoa Física;
- CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica;
- RENAVAM – Registro Nacional de Veículos Automotores;

- SIASG – Serviço Integrado de Administração de Serviços Gerais;
- SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
- SISCOMEX – Sistema Integrado de Comércio Exterior

Com ampla base operacional, o Serpro presta serviços que abrangem todo o território nacional, com sistemas já inseridos nas esferas econômicas e sociais no meio governamental, nas operações dos órgãos públicos e na vida das pessoas.

As equipes de trabalho estudadas foram a Aceleradora Serpro e a Projeto Loja Serpro. A Aceleradora Serpro foi construída para desenvolver novos projetos e novas soluções consideradas estratégicas para o presidente da empresa. Pertence à Coordenação Estratégica de Ações Governamentais (CEAGRO), área diretamente ligada ao presidente da organização (Anexo A). A equipe Projeto Loja Serpro não pertence a nenhum setor. É uma equipe multidisciplinar com funções de viabilizar e acelerar a entrada de receita por meio da criação e de estruturação de projetos dentro do Serpro, identificar e atuar em gargalos que prejudicam a agilidade das soluções dentro da empresa e estruturar ideias de negócio desde as suas concepções até seu efetivo faturamento.

3.3 População e amostra

A Universidade Corporativa do Serpro (UniSerpro) é responsável por receber os pedidos de pesquisa acadêmica e analisa-los. Desta forma, a Coordenadora da Rede Acadêmica do Serpro contatou os especialistas da área de inovação dentro do órgão e estes indicaram 3 possíveis equipes respondentes, destas, 2 equipes foram selecionadas para participar da pesquisa: a equipe Aceleradora Serpro, composta por 12 pessoas, e a equipe Projeto Loja Serpro, composta por 11 pessoas. As equipes foram escolhidas por serem consideradas equipes inovadoras na organização. A indicação das equipes foi feita pela área de gestão de pessoas. Os integrantes das equipes participantes trabalham juntos presencialmente. Ao final da coleta, resultaram-se em uma amostra igual a 10 casos válidos para análise dos dados.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Foram aplicados 3 questionários neste estudo. O primeiro foi utilizado para avaliar os elementos de uma cultura para inovação, o segundo para avaliar os fatores estruturantes de clima para inovação, e o terceiro para avaliar o comportamento inovador das equipes percebido por seus integrantes.

O primeiro instrumento, denominado de Escala de Orientação Cultural para Inovação (EOCI), criado por Francischeto (2016), foi constituído com base no instrumento proposto por Machado e Vasconcelos (2007). O EOCI possui indícios de validade realizados Francischeto (2016), apresentando cargas fatoriais acima de 0,45 e alfas de *Cronbach* superiores a 0,80. São 54 itens divididos em cinco fatores, definidos por Francischeto (2016) como:

- Rituais e Histórias: referem-se a eventos de incentivo, ensino e comemoração em relação à inovação, além de histórias sobre inovações bem-sucedidas e sobre como proceder para ser inovador (9 itens).
- Estratégias de Inovação: referem-se a maneira como a organização lida com o mercado, com os clientes e com os concorrentes, ou seja, se a inovação pauta tais relações (7 itens).
- Heróis: referem-se a pessoas que simbolizam a inovação na organização (6 itens).
- Autonomia: referem-se à percepção de liberdade ou repressão existentes na organização com relação à inovação (8 itens).
- Normas e Comunicação: referem-se a documentos escritos, regras não escritas, repasse de comportamentos e mecanismos de comunicação existentes na organização que estimulam a inovação (6 itens).

O segundo instrumento é uma tradução para o português da Medida de Fatores Estruturais de Clima para Inovação, criado por Scott e Bruce (1994). Apresenta cargas fatoriais acima de 0,52 e alfas de *Cronbach* superiores a 0,77. Originalmente, o instrumento possui 22 itens. Para este estudo, optou-se por retirar

2 itens por serem considerados confusos na validação semântica feita pelos funcionários da equipe encarregada de analisar as os pedidos de pesquisa no Serpro. Dessa forma, restaram 20 itens divididos em 2 fatores, definidos por Scott e Bruce (1994) como:

- Apoio à Inovação: o grau em que indivíduos viram a organização como aberta à mudança, apta ao suporte de novas ideias de empregados, e tolerante com a diversidade dos empregados (15 itens).
- Recursos Disponíveis: o grau em que os recursos (ou seja, pessoal, financiamento, tempo) foram percebidos como adequados na organização (5 itens).

O terceiro instrumento é, também, uma tradução e adaptação do instrumento criado e utilizado por Scott e Bruce (1994) em seu estudo. Chamado de Escala de Comportamento Inovador, o instrumento é utilizado para aferir a percepção dos superiores imediatos sob seus subordinados acerca de seus comportamentos inovadores. Neste estudo, não foi possível que os superiores avaliassem seus subordinados do órgão em questão. Deste modo, a avaliação acerca do comportamento inovador dos indivíduos foi feita pelos próprios integrantes das equipes. O instrumento original contém 6 itens. Neste estudo, apenas 4 itens foram aplicados. O alfa de *Cronbach* desta escala foi de 0,89. Para este estudo, optou-se por retirar 2 itens por serem considerados confusos pelos sujeitos na validação semântica.

A escala adotada para todos os instrumentos graduou de 1 – Discordo Totalmente até 7 – Concordo Totalmente.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi realizada pela aplicação dos questionários por meio do e-mail institucional de cada funcionário integrante das equipes pesquisadas. Os instrumentos foram disponibilizados em um link do Google Docs, pelo período de 03/06/16 a 17/06/16, conforme modelo contido no Apêndice A.

Após esse período, os dados foram exportados para uma planilha do Excel, para a sua tabulação. As análises dos resultados obtidos foram realizadas por meio do software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 20, a fim de se verificar a correlação dos dados obtidos nos dois questionários.

Com o auxílio do software foram verificadas as distribuições de frequências das variáveis: sexo, o tempo de serviço dos funcionários, escolaridade e ocupação de cargos de chefia nas equipes. Também foi calculada a média de idade dos sujeitos da pesquisa. Posteriormente, foram aferidos as médias e os desvios padrões dos fatores contidos nos instrumentos, bem como suas relações com o sexo, tempo de serviço, escolaridade e função de liderança dos indivíduos. Finalmente, foram avaliadas as correlações entre os fatores de percepção de cultura para inovação, clima e comportamento inovador, bem como a correlação entre a idade e comportamento inovador do coeficiente de correlação de Pearson, que mede o grau e a direção da correlação (se positiva ou negativa) entre duas variáveis de escala métrica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico serão analisadas as características demográficas dos respondentes (sexos, média de idade, tempo de serviço dos funcionários, escolaridades e se possuíam cargos de chefia nas equipes), posteriormente foram analisados as médias e os desvios padrões dos fatores contidos nos instrumentos, bem como suas relações com as variáveis demográficas, e finalmente foram avaliadas as correlações entre os fatores de percepção de cultura para inovação, clima e comportamento inovador, bem como a correlação entre a idade e comportamento inovador através do coeficiente de correlação de Pearson, que mede o grau e a direção da correlação (se positiva ou negativa) entre duas variáveis de escala métrica.

4.1 Características demográficas

A pesquisa verificou que as equipes estudadas são compostas majoritariamente por pessoas do sexo masculino (Tabela 1), pós-graduadas (Tabela 3) e que trabalham no Serpro entre seis a dez anos (Tabela 4). Além disso, o funcionário mais jovem a responder a pesquisa tinha 31 anos, o mais velho tinha 52 anos e a média de idade foi de 36,67 anos (Tabela 2).

Tabela 1 – Distribuição dos participantes por: sexo.

	Frequência	Percentual
Masculino	9	90,0
Feminino	1	10,0
Total	10	100,0

Tabela 2 - Distribuição dos participantes por: idade

	Máximo	Mínimo	Média	Desvio Padrão
Idade	31	52	36,67	6,021

Tabela 3 - Distribuição dos participantes por: escolaridade

	Frequência
Ensino superior	2
Pós-graduação	8
Total	10

Tabela 4 - Distribuição dos participantes por: tempo de serviço

	Frequência
Até 2 anos	1
Entre 2 e 5 anos	1
Entre 6 e 10 anos	5
Entre 11 e 20 anos	3
Total	10

Ademais, dois respondentes possuíam cargos de chefia nas equipes de trabalho.

Tabela 5 - Distribuição dos participantes por: cargo de chefia

	Frequência
Não	8
Sim	2
Total	10

4.2 Análise descritiva dos fatores

A análise dos resultados é feita de modo proporcional à média aritmética obtida nos fatores. Quanto maior a média, maior será a percepção dos funcionários em relação aos fatores ligados à cultura organizacional voltada para inovação (rituais e histórias, estratégias de inovação, heróis, autonomia e normas e comunicações), ao clima para inovação nas equipes de trabalho (disponibilidade de recursos e apoio à inovação) e ao comportamento inovador de seus colegas de trabalho.

Conforme dito anteriormente, foi adotada uma escala de concordância do tipo Likert de sete pontos nos três questionários desta pesquisa. A Tabela 6 apresenta a média e desvio padrão (DP) dos fatores.

Tabela 6 - Médias dos Fatores

	Mínimo	Máximo	Media	DP
Comportamento Inovador	1,00	6,50	4,8000	1,64063
Rituais e Histórias	1,44	4,00	2,5889	,86709
Estratégias de Inovação	2,13	4,63	3,1625	,97191
Heróis	1,83	6,00	3,6000	1,25265
Autonomia	1,88	4,75	3,1750	,89985
Normas e Comunicação	1,00	4,50	2,6667	1,24474
Recursos Disponíveis	1,00	4,60	3,3400	,97548
Apoio à Inovação	1,00	5,33	3,7600	1,11873

A média fatorial de 4,80 para o “Comportamento Inovador” sugere que os integrantes das equipes consideram seus parceiros como pessoas que apresentam comportamentos que estimulam a inovação nas atividades de trabalho, apesar dessa percepção não ser unânime, como aponta o desvio padrão (1,64).

Os fatores relacionados à cultura organizacional para inovação não apresentaram médias que indicam uma atenção da empresa nesse quesito, com exceção do fator “Heróis” que apresentou média de 3,60 e um desvio padrão de 1,25. Os fatores “Rituais e Histórias” e “Normas e Comunicação” apontaram as menores médias, 2,58 com 0,86 de desvio padrão e 2,66 com 1,24 de desvio padrão, respectivamente. Esses resultados podem indicar uma ausência na preparação de eventos, comemorações e histórias sobre inovações bem-sucedidas além da falta de mecanismos de comunicação que estimulem e propaguem as inovações. Os fatores “Estratégias de Inovação”, com média de 3,16 e desvio padrão de 0,91, e “Autonomia”, com média de 3,17 e desvio padrão de 0,89, também não foram significativos, indicando pouca estratégia inovativa direcionada ao mercado e pouca liberdade para inovar dos funcionários. Os fatores relacionados

à cultura para inovação são elementos característicos de uma organização inovadora, porém a ausência de um dos elementos da cultura não significa que a organização não tem uma cultura de inovação. A falta de um dos elementos pode ser compensada pela existência de outros (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007).

No que se refere ao clima para inovação nas equipes de trabalho, o fator “Apoio à Inovação” é percebido pelos funcionários, com média de 3,76 e desvio padrão de 1,11. O fator “Recursos Disponível” obteve uma média parecida, 3,34 e desvio padrão de 0,93. Os resultados sugerem que as equipes de trabalho apresentam um grau mediano de recursos disponíveis e um grau satisfatório apoio à inovação. Segundo os estudos de Scott e Bruce (1994), uma alta oferta de recursos pode não estimular o comportamento inovador dos funcionários, porém uma baixa oferta desestimula a inovação nos funcionários. Em contraste com a variável de recursos disponíveis, o apoio à inovação foi positivamente relacionado ao comportamento inovador, ainda segundo seus estudos (SCOTT; BRUCE, 1994).

A Tabela 7 relaciona as médias fatoriais com o sexo dos participantes. A grande diferença entre os sexos está numa maior percepção das mulheres para o “Comportamento inovador” (média 6,50 das mulheres contra 4,61 dos homens), para “Heróis” (média 6,00 das mulheres contra 3,33 dos homens) e para “Recursos Disponíveis” (média 4,60 das mulheres contra 3,20 dos homens). Já os homens perceberam “Rituais e Histórias” (média 2,71 dos homens contra 1,44 das mulheres), “Estratégias de Inovação” (média 3,26 dos homens contra 2,25 das mulheres) e “Normas e Comunicação” (média 2,70 dos homens contra 1,31 das mulheres) como sendo mais presentes na organização e na equipe de trabalho do que as mulheres. “Autonomia” e “Apoio à Inovação” não apresentaram diferenças salientes em relação ao sexo. Ressalta-se, porém, que apenas uma mulher respondeu aos instrumentos da pesquisa.

Tabela 7 - Relação entre os fatores e o sexo

Sexo		Comp. Inovador	Rituais e Histórias	Estratégias de Inovação	Heróis	Autonomia	Normas e Comun.	Recursos Disponíveis	Apoio à Inovação
Masculino	Média	4,6111	2,7160	3,2639	3,3333	3,1806	2,7037	3,2000	3,7556
	N	9	9	9	9	9	9	9	9
	DP	1,62072	,81481	,97316	,98249	,95425	1,31439	,92195	1,18650
Feminino	Média	6,5000	1,4444	2,2500	6,0000	3,1250	2,3333	4,6000	3,8000
	N	1	1	1	1	1	1	1	1
	DP								

Em relação à escolaridade, os funcionários com pós-graduação perceberam seus companheiros como sendo menos inovadores, perceberam menos recursos disponíveis e menos objetos e pessoas que incentivam à inovação quando comparados à percepção dos funcionários com ensino superior. Ao passo que estes, perceberam uma menor preocupação da empresa com eventos e comemorações sobre inovações, conforme apresenta a Tabela 8.

Tabela 8 - Relação entre os fatores e a escolaridade

Escolaridade		Comp. Inovador	Rituais e Histórias	Estratégias de Inovação	Heróis	Autonomia	Normas e Comun.	Recursos Disponíveis	Apoio à Inovação
Ensino superior	Média	5,2500	1,7778	3,0625	4,7500	3,1250	2,3333	3,8000	3,5667
	N	2	2	2	2	2	2	2	2
	DP	1,76777	,47140	1,14905	1,76777	0,00000	0,00000	1,13137	,32998
Pós-graduação	Média	4,6875	2,7917	3,1875	3,3125	3,1875	2,7500	3,2250	3,8083
	N	8	8	8	8	8	8	8	8
	DP	1,71522	,83663	1,01110	1,04819	1,01989	1,39728	,98234	1,25708

A Tabela 9 apresenta a relação entre os fatores e o tempo de serviço dos funcionários das equipes estudadas. Por ela, é possível apontar que os funcionários com menos tempo de serviço na empresa percebem mais comportamentos inovadores em seus colegas de trabalho, ao passo que os funcionários com mais de 11 anos de trabalho não tiveram boas avaliações sobre o comportamento inovador dos seus colegas de trabalho. O clima para inovação nas equipes de trabalho

também foi melhor avaliado pelos funcionários com até 5 anos de empresa. Os fatores relacionados à cultura organizacional para inovação não apresentaram relação com o tempo de serviço dos funcionários.

Tabela 9 - Relação entre os fatores e o tempo de serviço.

Tempo de Serviço		Comp. Inovador	Rituais e Histórias	Estratégias de Inovação	Heróis	Autonomia	Normas e Comun.	Recursos Disponíveis	Apoio à Inovação
Até 2 anos	Média	6,0000	4,0000	4,6250	4,5000	4,1250	4,5000	3,4000	4,2000
	N	1	1	1	1	1	1	1	1
	DP								
Entre 3 e 5 anos	Média	6,5000	1,4444	2,2500	6,0000	3,1250	2,3333	4,6000	3,8000
	N	1	1	1	1	1	1	1	1
	DP								
Entre 6 e 10 anos	Média	4,9500	2,4444	2,7750	3,1333	2,9250	2,5000	3,5200	4,2000
	N	5	5	5	5	5	5	5	5
	DP	,97468	,47791	,71480	1,22701	,74267	1,19024	,50200	,71492
Entre 11 e 20 anos	Média	3,5833	2,7407	3,6250	3,2778	3,2917	2,4444	2,6000	2,8667
	N	3	3	3	3	3	3	3	3
	DP	2,40226	1,09055	1,02317	,25459	1,38256	1,50308	1,44222	1,68259

Em relação aos funcionários que possuíam cargos de chefia nas equipes, pode-se inferir que estes perceberam um maior comportamento inovador de seus colegas de trabalho, a cultura organizacional mais voltada à inovação e um melhor clima para inovação nas equipes, se comparados aos funcionários que não possuíam cargos de chefia. A única média fatorial não superior dos chefes em relação aos não chefes foi “Heróis”, indicando uma possível falta de referência à inovação para os líderes das equipes de trabalho.

Tabela 10 - Relação entre os fatores e o cargo de chefia

Chefe		Comp. Inovador	Rituais e Histórias	Estratégias de Inovação	Heróis	Autonomia	Normas e Comun.	Recursos Disponíveis	Apoio à Inovação
	Média	4,5938	2,4028	3,0625	3,7708	3,0469	2,6667	3,2250	3,7417
Não	N	8	8	8	8	8	8	8	8
	DP	1,79253	,80110	,95197	1,35967	,79039	1,21825	1,07138	1,24642
	Média	5,6250	3,3333	3,5625	2,9167	3,6875	2,6667	3,8000	3,8333
Sim	N	2	2	2	2	2	2	2	2
	DP	,17678	,94281	1,32583	,11785	1,50260	1,88562	0,00000	,61283

4.3 Correlações

A Tabela 11 apresenta as correlações, por meio do coeficiente de correlação de Pearson, entre os fatores. Desde modo, é possível apontar que o comportamento inovador dos funcionários é fortemente influenciado pelo clima para inovação nas equipes de trabalho. O Coeficiente de Pearson (CP) entre o “Comportamento Inovador” e a “Recursos Disponíveis” e o “Apoio à Inovação” foi de 0,780 e 0,716, respectivamente. Ademais, o fator “Comportamento Inovador” não apresentou correlação com a cultura voltada à inovação na empresa estudada.

Se tratando da relação entre a cultura voltada para inovação e o clima inovador nas equipes de trabalho, o fator “Apoio à Inovação”, que indica uma abertura às mudanças e suporte à novas ideias, apresentou uma correlação significativa com o fator “Normas e Comunicações”, que indica documentos escritos e mecanismos de comunicação que estimulem à inovação. A sistematização de normas e comunicações que estimulem à inovação dentro da organização tende a fazer com que seus funcionários sintam suas equipes de trabalho mais propícias às mudanças inovativas. Do mesmo modo, a percepção dos funcionários acerca de suas equipes de trabalho pode ser generalizada para o resto da organização (SCOTT; BRUCE, 1994). Portanto, equipes voltadas à inovação que possuem características de apoio à inovação podem perceber normas e comunicações voltadas à inovação para a organização como um todo.

A idade dos funcionários também foi correlacionada com os fatores, não apresentando nenhuma correlação significativa.

Tabela 11 - Correlações

		Comp. Inovador	Rituais e Histórias	Estratégias de Inovação	Heróis	Autonomia	Normas e Comun.	Ofertas de Recursos	Apoio à Inovação
Comp. Inovador	CP	1	,294	,036	,250	,426	,476	,780**	,716*
	Sig. (2-tailed)		,410	,922	,487	,219	,164	,008	,020
Rituais e Histórias	CP	,294	1	,670*	-,157	,571	,684*	,058	,340
	Sig. (2-tailed)	,410		,034	,665	,085	,029	,873	,336
Estratégias de Inovação	CP	,036	,670*	1	-,087	,643*	,526	,167	,193
	Sig. (2-tailed)	,922	,034		,811	,045	,118	,645	,593
Heróis	CP	,250	-,157	-,087	1	,396	,408	,105	,199
	Sig. (2-tailed)	,487	,665	,811		,258	,242	,772	,582
Autonomia	CP	,426	,571	,643*	,396	1	,831**	,295	,566
	Sig. (2-tailed)	,219	,085	,045	,258		,003	,408	,088
Normas e Comun.	CP	,476	,684*	,526	,408	,831**	1	,223	,735*
	Sig. (2-tailed)	,164	,029	,118	,242	,003		,536	,015
Recursos Disponíveis	CP	,780**	,058	,167	,105	,295	,223	1	,648*
	Sig. (2-tailed)	,008	,873	,645	,772	,408	,536		,043
Apoio à Inovação	CP	,716*	,340	,193	,199	,566	,735*	,648*	1
	Sig. (2-tailed)	,020	,336	,593	,582	,088	,015	,043	
Idade	CP	,141	,539	,558	,076	,289	,333	-,023	-,072
	Sig. (2-tailed)	,718	,135	,119	,847	,451	,381	,953	,855

** . Correlação é significativa ao nível 0.01 (2-tailed).

* . Correlação é significativa ao nível 0.05 (2-tailed).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste estudo foi descrever quais fatores, considerando a cultura para inovação e o clima para inovação nas equipes de trabalho, influenciam no comportamento inovador dos integrantes das equipes Aceleradora Serpro e equipe Projeto Loja Serpro, com atividades intrinsecamente ligadas à inovação.

O estudo sugere que os integrantes das equipes percebem seus companheiros como sendo pessoas que apresentam comportamentos inovadores. Pela percepção dos integrantes das equipes pesquisadas, a empresa estudada não apresenta as características relacionadas a uma cultura voltada para inovação. Apenas o fator “Heróis”, que se refere às pessoas que simbolizam a inovação na organização, foi percebido pelos funcionários como presente na organização.

Os respondentes perceberam um certo grau de clima para inovação nas equipes de trabalho estudadas, principalmente no que se refere a uma percepção da organização como aberta à mudança, apta ao suporte de novas ideias de empregados e tolerante com a diversidade dos empregados (fator “Apoio à Inovação”).

A mulher teve uma maior percepção do “Comportamento Inovador” dos colegas de trabalho, “Heróis” na organização e “Recursos Disponíveis” na equipe se comparadas aos homens. Por sua vez, os homens tiveram uma maior percepção de “Rituais e Histórias”, “Estratégias de Inovação” e “Normas e Comunicação” na organização se comparados à mulher.

Em relação ao tempo de serviço dos funcionários, os empregados com menos tempo de serviço (até cinco anos) percebem um grau maior de comportamentos inovadores nos colegas de trabalho e um melhor clima para inovação nas equipes.

Os funcionários com cargos de chefia perceberam mais comportamentos inovadores em seus colegas de trabalho, um melhor clima para inovação e uma cultura organizacional mais voltada à inovação do que os funcionários não ocupantes de cargos de chefia.

Respondendo aos objetivos da pesquisa, foi constatado, neste estudo, que apenas o clima para inovação nas equipes de trabalho se correlaciona com o comportamento inovador dos funcionários. Este clima se faz presente, principalmente, pelo grau em que indivíduos viram a organização como aberta à mudança, apta ao suporte de novas ideias de empregados e tolerante com a diversidade (“Apoio à Inovação”). O estudo indica que os componentes de uma cultura organizacional orientada para inovação não são presentes na organização, com exceção do fator “Heróis”, referente às pessoas que simbolizam a inovação na organização. Este, foi observado pelos funcionários como presente na organização. Não obstante, a cultura organizacional para inovação não se correlacionou com o comportamento inovador dos funcionários.

Foi demonstrado com a breve revisão da literatura a importância da cultura organizacional voltada à inovação e o clima para inovação como preditores do comportamento inovador dos funcionários e, por conseguinte, de uma maior atividade inovativa nas organizações, visto que toda inovação surge a partir dos membros da organização.

Estudar o comportamento inovador individual em um contexto natural de trabalho é uma tarefa complexa porque o critério é difícil de se validar, e os investigados são muitas vezes limitados ao uso de medidas perceptivas. Mas como as organizações enfrentam ambientes cada vez mais turbulentos e a inovação torna-se parte da descrição do trabalho de cada um dos funcionários, a necessidade deste tipo de pesquisa é cada vez maior (SCOTT; BRUCE, 1994).

Os resultados deste estudo fornecem informações que podem contribuir com as equipes pesquisadas e outras com funções semelhantes, dando suporte para o estabelecimento de políticas de gestão da cultura e do clima que favoreçam à inovação. O estudo também pode contribuir para a literatura referente à cultura organizacional para inovação, clima para inovação e, principalmente, sobre comportamento inovador individual, tema com lacuna na literatura da área. Além disso, este estudo pode ser um direcionamento para futuras pesquisas que busquem compreender de forma mais específica a relação entre cultura, clima e comportamento inovador.

A principal limitação refere-se ao tamanho da amostra. Esta, não representa a população da organização, pois foi aferido a percepção de duas equipes

disponibilizadas para a condução da pesquisa. Além disso, o trabalho se limita por ser um estudo com apenas uma organização. Tal limitação impossibilita a generalização dos resultados.

Conclui-se que o trabalho atingiu os objetivos. O estudo apresentou quais fatores estão relacionados com o comportamento inovador dos funcionários. Ressalta-se, que a variável “Comportamento Inovador” é de difícil mensuração, bem como os seus preditores, porém é sabido que uma organização que apresente a cultura e o clima voltados para inovação podem influenciar positivamente no comportamento inovativo de seus funcionários.

REFERÊNCIAS

ALBERTI, A.; BERTUCCI, G. Replicating innovations in governance: an overview. In: ALBERTI, A.; BERTUCCI, G. (Org.). **Innovations in governance and public administration**: replicating what works. New York: United Nations Publication, 2006. cap. 1.

ALENCAR, E. L. S. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 6-11, Nov./Dez. 1995.

ALENCAR, E. L. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ALMEIDA, L.; NOGUEIRA S. I.; SILVA, J. N. Propensão para inovar e criatividade: um estudo com adultos trabalhadores portugueses. **Revista de Psicologia da Vetor Editora**, v. 9, n. 2, p. 183-196, Jul./Dez. 2008.

AMABLE, T. M.; GRYSKIEWICZ, S. **Creativity in the R&D laboratory**: Technical report no. 30, Greensboro: Center for Creative Leadership, 1987.

AMABLE, T. M. Motivating Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 39-58, 1997.

BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras sustentáveis. In: BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. **Organizações inovadoras sustentáveis**: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo, Atlas, 2007.

BEDANI, M. **Valores, práticas e criatividade organizacionais**: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária. 2008. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

BESSANT, J. Challenges in innovation management. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte X, cap.1.

BRANDÃO, S. M. **Indutores e barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro**: análise da percepção de dirigentes. 2012. Dissertação (Mestre em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 1, p. 227-248, Jan./Fev. 2013.

BRUNO-FARIA, M. F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, S. M. V. (Org.), **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, p. 111-141.

CHRISTENSEN, C. M.; HORN, M. B.; JOHNSON, C. W. **Inovação na sala de aula: como a inovação de ruptura muda a forma de aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CHIU, C.; HONG, Y. Cultural processes: Basic principles. In: HIGGINS, E. T.; KRUGLANSKI, A. E. (Orgs.), **Social psychology: Handbook of basic principles**. New York: Guilford, 2007, p. 785-809.

COTGROVE, S.; BOX, S. **Science, industry, and society: Studies in the sociology of science**. London: George Allen & Unwin, 1970.

DIEHL, A. A., TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pretince Hall, 2004, p. 51.

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers. **British Journal of Management**, v.17, p. 215-236, 2006.

DAMANPOUR, F.; SZABAT, K. A.; EVAN, W. M. The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 6, p. 587-601, 1989.

DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.

DANSEREAU, F.; GRAEN, G.; HAGA, W. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process. **Organizational Behavior and Human Performance**, v.13, p. 46-78, 1975.

DEAL, T., KENNEDY, A. **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Addison-Wesley, 1982.

DOBNÍ, C. B. Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2006.

DOUGHERTY, D. Organizando para a inovação. In: HARDY, C.; CLEGG, S. R.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 337-360.

EKVALL, G. Organizational climate for creativity and innovation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 1, p. 105-123, 1996.

FERNÁNDEZ, S.; WISE, L. R. An exploration of why public organizations 'ingest' innovations. **Public Administration Journal**, v.88, n.4, p. 979-998, 2010.

FERRAREZI, E.; AMORIM, S. Concurso inovação na gestão pública federal: análise de uma trajetória (1996-2006). **Cadernos ENAP**. Brasília: ENAP, n.32, 2007.

FRANCISCHETO, L. L. **Características organizacionais em termos de orientação cultural para inovação**: um estudo multinível. 2016. Dissertação (Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

GEORGSODOTTIR, A.; LUBART, T.; GETZ, I. The role of flexibility in innovation. SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte V, cap. 11.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002, p. 41.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991. p. 207.

GRAEN, G.; SCANDURA, T. Toward a psychology of dyadic organizing. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Orgs.), **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI Press, 1987, p. 175-208.

HANSEN, M. B. Antecedents of organizational innovation: the diffusion of new public management into Danish local government. **Public Administration Journal**, v. 89, n. 2, p. 285–306, 2011.

HSU, S. H. Human capital, organizational learning, network resources and organizational innovativeness. **Total Quality Management**, v. 18, n. 9, p. 983-998, 2007.

JANIUNAITE, B.; PETRAITE, M. The relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization: the case of technological innovation implementation in a telecommunication organization. **Socialiniai Mokslai**, v. 3, n. 69, p. 14-23, 2010.

KOZLOWSKI, S.; DOHERTY, M. Integration of climate and leadership: Examination of a neglected topic. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, p. 546-553, 1989.

LUK, C. L. et al. The effects of social capital and organizational innovativeness in different institutional contexts. **Journal of International Business Studies**, v. 39, p. 589-612, Jun. 2008.

MACHADO, D. D. P. N.; VASCONCELLOS, M. A. Organizações Inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 4, p. 15-31, 2007.

MAMBRINI, A. B. et al. Cultura inovadora na pequena e média empresa. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 2, n. 1, p. 26-51, Jan./Jun. 2011.

MARTINS, E; MARTINS, N. An organisational culture model to promote creativity and innovation. **Journal of Industrial Psychology**, v. 28, n. 4, p. 58-65, 2002.

MARTINS, E.; TERBLANCHE, F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64- 74, 2003.

MIDGLEY, D. F.; DOWLING, G. R. Innovativeness: the conception and its measurements. *Journal of Consumer Research*, **The University of Chicago Press**, v. 4, n. 4, p. 229-242, Mar. 1978.

MIRSHAWKA, V., MIRSHAWKA JR., V. **Qualidade da criatividade**: a vez do Brasil. São Paulo: Makron Books, 1993.

MUMFORD, M. D.; SIMONTON, D. K. Creativity in the workplace: people, problems, and structures. **The Journal of Creative Behavior**, v. 31, n. 1, p. 1-6, 1997.

MUTHUSAMY, S. K.; WHEELER, J. V.; SIMMONS, B. L. Self-managing work teams: enhancing organizational innovativeness. **Organization Development Journal**, v. 23, n. 3, p. 53-66, 2005.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos, 3ª ed, 2005.

PELZ, D.; ANDREWS, F. Autonomy, coordination, and stimulation in relation to scientific achievement. **Behavioral Science**, v. 11, p. 89-97, 1966.

PETTIGREW, A. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 4, p. 570-581, 1979.

POTTS, J. The innovation deficit in public services: The curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure. **Innovation: Management, Policy & Practice Journal**, v. 11, p. 34-43, 2009.

POTTS, J; KASTELLE, T. Public sector innovation research: what's next? **Innovation: Management, Policy & Practice**, v. 12, n. 2, 2010.

QUADROS, R. et al. Technological innovation in brazilian industry: an assessment based on the São Paulo innovation survey. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 67, p. 203–219, 2001.

REDMOND, M. R., MUMFORD, M. D., & TEACH, R. Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, v. 55, p. 120-151, 1993.

RENZOULLI, J.S. The three-ring conception of giftedness: its implications for understanding the nature of innovation. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte II, cap. 5.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 5.ed. New York: Free Press, 2003.

SAMPIERI, R., H.; COLLADO, C. F.; LÚCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª Edição, São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHROEDER, R. et. al. The development of innovation ideas. IN: VAN DE VEN, A; ANGLE, H; POOLE, M (Orgs.), **Research on the management of innovation**: The Minnesota studies. New York: Harper & Row, 1989, p. 107-134.

SCHEIN, E. The Concept of Organizational Culture: Why Bother? In: SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership** . São Francisco: Jossey-bass, 2004, p. 3-24.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCOTT, S. G. & BRUCE, R. A. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. **The Academy of Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 580-607, 1994.

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. On the etiology of climates. **Personnel Psychology**, v. 36, p. 19-39, 1983.

SEERS, A. Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 43, p. 118-135, 1989.

SERPRO. O Serpro. Disponível em: <<http://www.serpro.gov.br>>. Acesso em: 25 de abr. 2014.

SERRA, F. A. R.; FIATES, G. G.; ALPERSTEDT, G. D. Inovação na pequena empresa: um estudo de caso na Tropical Brasil. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 2, n. 2, p. 170-183, 2007

SETHIA, N. The evocation of creativity through collaboration. **Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management**. Miami, 1991.

SUNDBO, J. Innovation and strategic reflexivity: an evolutionary approach applied to services. In: SHAVININA, L.V. (Org.), **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003, parte II, cap. 6.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**: integrating technological, market and organizational change. West Sussex: John Wiley & Sons, 1997.

TIDD, J. BESSANT, J. PAVITT, K. **Gestão da Inovação**: construir a organização inovadora. Lisboa: Monitor, 2003, p. 327-361.

TORO, F. A. **El clima organizacional**: perfil de empresas colombianas. Medellín: Cicel Ltda., 2001.

TOTTERDELL, P. et al. An Investigation of the contents and consequences of major organizational innovations. **International Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 4, p. 343-368, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN GUNDY, A. Organizational creativity and innovation. In: ISAKSEN, S. G. (ed.). **Frontiers of creativity research**. Buffalo: Bearly, 1987.

VIGODA-GADOT, E. et al. Public sector innovation for Europe: a multinational eight-country exploration of citizen's perspectives. **Public Administration Journal**, v. 86, n. 2, p. 307-329, 2008.

WALKER, R. M. An empirical evaluation of innovation type and diffusion: an empirical analysis of local government. **Public Administration**, v. 84, n. 2, p. 311-335, 2006.

WALKER, R. M. An empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: towards a configuration framework. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 591-615, 2007.

WATTS, D. J.; DODDS, P. S. Influential, networks and public opinion formation. *Journal of Consumer Research*, **The University of Chicago Press**, v. 34, n. 4, p. 441-460, Dez. 2007.

WINDRUM, P. Innovation and entrepreneurship in public services. In: WINDRUM, Paul; KOCH, Per. (Org.). *Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2008. cap. 1.

WEST, A.; FARR, J. L. **Innovation and Creativity at Work**. Chichester: John Wiley & Sons, 1990.

WHANG, C.; AHMED, P. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 303-310, 2004.

WOLFE, R. A. **Organizational innovation**: review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, v. 31, 405-431, 1994.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionários

Pesquisa Inovação e Comportamento Inovador

Prezado(a) respondente,

Contamos com sua participação na pesquisa conduzida pela Universidade de Brasília (UNB), cuja finalidade é descrever características da organização relacionadas à inovação.

Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões lembrando que suas respostas ficarão anônimas e serão mantidas em sigilo.

Não há respostas certas nem erradas, logo o que importa é sua percepção.

O tempo previsto para responder ao questionário é de 20 minutos.

Sua participação é muito valiosa.

Muito obrigado!

Pablo Sol Serra,

Estudante de Administração da Universidade de Brasília – UnB.

E-mail: pablosolbsb@gmail.com

Sob a orientação da Profª Drª Elaine Neiva.

E-mail: elaine_neiva@uol.com.br

Avalie os itens abaixo e assinale sua percepção em relação a sua empresa de trabalho:

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1 2 3 4 5 6 7

1	Esta empresa valoriza a criatividade de seus empregados, independentemente do nível hierárquico.	1	2	3	4	5	6	7
2	Esta empresa entende que é necessário assumir riscos ao implantar um novo produto, serviço ou solução de consultoria.	1	2	3	4	5	6	7
3	Os empregados desta organização são incentivados a propor melhorias em processos ou rotinas.	1	2	3	4	5	6	7
4	Esta empresa considera importante que as iniciativas de mudança sejam implantadas.	1	2	3	4	5	6	7
5	Os empregados desta organização são incentivados a propor novos produtos, processos, serviços ou soluções.	1	2	3	4	5	6	7
6	Esta empresa propicia autonomia aos seus empregados.	1	2	3	4	5	6	7
7	Esta empresa entende que ao se buscar o sucesso existe a possibilidade de fracasso, e aceita ambos os resultados.	1	2	3	4	5	6	7
8	Há receptividade, por parte da empresa, em relação às propostas inovadoras.	1	2	3	4	5	6	7
9	Esta empresa encoraja os clientes a provarem novos produtos, serviços ou soluções.	1	2	3	4	5	6	7
10	Esta empresa estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades.	1	2	3	4	5	6	7
11	Há liberdade para atuar, respeitando-se as indicações estratégicas da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
12	A empresa busca ser a melhor do setor por inovar em produtos e processos.	1	2	3	4	5	6	7
13	Os empregados dessa organização assumem as responsabilidades quando alguma coisa sai errada no processo de inovação.	1	2	3	4	5	6	7
14	A empresa busca inovar como forma de se manter no mercado.	1	2	3	4	5	6	7
15	A empresa inova pensando no lucro.	1	2	3	4	5	6	7
16	Nesta empresa os empregados são tratados de forma positivamente diferenciada quando estão envolvidos em processos inovadores.	1	2	3	4	5	6	7
17	Esta empresa é mais inovadora que as concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
18	Os empregados desta organização são mais criativos que os das demais empresas do setor.	1	2	3	4	5	6	7
19	Os empregados desta organização acreditam que as organizações inovadoras são as que mais crescem.	1	2	3	4	5	6	7

20	Quando uma inovação dá certo, a empresa se reúne para comemorar.	1	2	3	4	5	6	7
21	Quando uma inovação dá errado, a empresa se reúne para avaliar as falhas e propor melhorias.	1	2	3	4	5	6	7
22	Quando um empregado ou grupo implementa uma inovação importante, a empresa lhes entrega um prêmio/troféu.	1	2	3	4	5	6	7
23	A empresa realiza eventos para comemorar as inovações conseguidas durante o ano.	1	2	3	4	5	6	7
24	A empresa realiza eventos para incentivar as inovações.	1	2	3	4	5	6	7
25	A empresa realiza eventos para ensinar inovação aos novos empregados.	1	2	3	4	5	6	7
26	Na empresa são contadas histórias sobre suas inovações bem-sucedidas.	1	2	3	4	5	6	7
27	Na empresa são contadas histórias sobre como proceder para ser inovador.	1	2	3	4	5	6	7
28	Na empresa são contadas histórias sobre inovações que não deram certo.	1	2	3	4	5	6	7
29	Existe um grande líder motivando a inovação na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
30	Todos são líderes voltados para inovação, não existe um mais importante.	1	2	3	4	5	6	7
31	Em todos os momentos surgem líderes voltados à inovação.	1	2	3	4	5	6	7
32	Os empregados destacam alguém como responsável pelas principais inovações na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
33	Existem empregados, na organização, que são inovadores natos.	1	2	3	4	5	6	7
34	Existem pessoas que representam a inovação, na empresa, e são citadas constantemente.	1	2	3	4	5	6	7
35	Existem pessoas que já trabalharam, na empresa, e que até hoje são citadas como sendo inovadoras.	1	2	3	4	5	6	7
36	Existem pessoas que inovaram, na empresa, que são exemplos a serem seguidos.	1	2	3	4	5	6	7
37	A empresa possui meios de comunicação que divulgam a inovação.	1	2	3	4	5	6	7
38	Os empregados se comunicam por meio de linguagens e expressões que favorecem a troca e a criação de novas ideias.	1	2	3	4	5	6	7
39	Existem documentos que mostram como os empregados devem atuar para serem inovadores.	1	2	3	4	5	6	7
40	Existem documentos que definem os passos de como inovar.	1	2	3	4	5	6	7
41	Os empregados repassam aos que estão ingressando alguns comportamentos que os auxiliam a ser inovadores.	1	2	3	4	5	6	7
42	Existem regras não escritas que indicam como os empregados devem agir para serem inovadores na empresa.	1	2	3	4	5	6	7

43	Os empregados discutem com os superiores sobre assuntos relacionados à inovação.	1	2	3	4	5	6	7
44	Existe uma repressão implícita, no ambiente de trabalho, quando se trata de projetos inovadores.	1	2	3	4	5	6	7
45	Existem responsáveis específicos para projetos inovadores.	1	2	3	4	5	6	7
46	O ambiente de trabalho estimula a inovação.	1	2	3	4	5	6	7
47	Nesta empresa apenas alguns empregados podem inovar.	1	2	3	4	5	6	7
48	Nesta empresa há áreas em que a inovação não é permitida.	1	2	3	4	5	6	7
49	Nesta empresa os grupos mais inovadores são constituídos de formas variadas, sem regras específicas.	1	2	3	4	5	6	7
50	Mecanismos de comunicação (ex.: cartazes, e-mails,...) incentivando a inovação são comuns na empresa.	1	2	3	4	5	6	7
51	A empresa premia inovações realizadas.	1	2	3	4	5	6	7
52	A empresa possui formas de motivação para incentivar a inovação.	1	2	3	4	5	6	7
53	A empresa faz campanhas internas estimulando a inovação.	1	2	3	4	5	6	7
54	Nesta empresa existem pessoas que simbolizam a inovação.	1	2	3	4	5	6	7

Avalie os itens abaixo e assinale sua percepção em relação a sua equipe de trabalho:

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1 2 3 4 5 6 7

55	A criatividade é encorajada na minha equipe de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
56	A nossa capacidade para trabalhar de forma criativa é respeitada pela liderança.	1	2	3	4	5	6	7
57	Nesta equipe é permitido que as pessoas tentem resolver os mesmos problemas de maneiras diferentes.	1	2	3	4	5	6	7
58	A principal função dos membros desta equipe é seguir ordens, dos gestores, que chegam por meio dos canais de comunicação.	1	2	3	4	5	6	7
59	Nesta equipe, um membro pode ter muitos problemas por agir de forma diferente.	1	2	3	4	5	6	7
60	Esta equipe pode ser descrita como flexível e continuamente adaptável às mudanças.	1	2	3	4	5	6	7
61	Um membro não pode fazer, nesta equipe, coisas muito diferentes sem provocar raiva.	1	2	3	4	5	6	7
62	O melhor meio de se entrosar nesta equipe é pensando do jeito que o resto do grupo pensa.	1	2	3	4	5	6	7
63	Espera-se dos empregados que lidem com problemas do mesmo jeito.	1	2	3	4	5	6	7
64	Esta equipe é aberta e receptiva às mudanças.	1	2	3	4	5	6	7
65	Nesta equipe tendemos a seguir caminhos testados.	1	2	3	4	5	6	7
66	Esta equipe parece estar mais preocupada em manter o status quo do que com a mudança.	1	2	3	4	5	6	7
67	Existem recursos adequados dedicados à inovação nesta equipe.	1	2	3	4	5	6	7
68	Há tempo suficiente disponível para trabalhar em ideias inovadoras nesta equipe.	1	2	3	4	5	6	7
69	A falta de investimento para examinar ideias criativas é um problema nesta equipe.	1	2	3	4	5	6	7
70	A escassez de pessoal inibe a inovação nesta equipe.	1	2	3	4	5	6	7
71	Esta equipe me disponibiliza tempo livre para buscar ideias criativas durante o dia de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
72	O sistema de recompensa incentiva a inovação.	1	2	3	4	5	6	7
73	Esta equipe reconhece publicamente aqueles que são inovadores.	1	2	3	4	5	6	7
74	O sistema de recompensa beneficia majoritariamente aqueles que não “inventam moda”.	1	2	3	4	5	6	7

Avalie seus colegas de trabalho em relação aos itens abaixo:

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1 2 3 4 5 6 7

75	Meus colegas de trabalho pesquisam novas tecnologias, processos e/ou ideias de produtos.	1	2	3	4	5	6	7
76	Meus colegas de trabalho geram ideias criativas.	1	2	3	4	5	6	7
77	Meus colegas defendem ideias aos outros.	1	2	3	4	5	6	7
78	Meus colegas são inovadores.	1	2	3	4	5	6	7

Por fim, informe seus dados demográficos:

Sexo: () Feminino () Masculino

Idade: _____ anos.

Cargo na empresa: () Auxiliar () Técnico () Analista

Tempo de empresa: () Até 2 anos () Entre 2 e 5 anos () Entre 6 e 10 anos () Entre 11 e 20 anos () Entre 21 e 30 anos () Mais de 31 anos

Ocupa função gerencial: () Sim () Não

Nível de Escolaridade: () Ensino Fundamental () Ensino Médio () Ensino Superior
() Especialização () Mestrado () Doutorado () Pós-Doutorado

ANEXOS

Anexo A – Organograma do SERPRO

